



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ  
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ  
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ  
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ  
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ  
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

**Ταχ. Δ/ση:** Βασ. Σοφίας 15  
106 74, Αθήνα  
**Πληροφορίες:** Παναγιώτης Πασσάς,  
Αντώνης Ψαράκης  
**Τηλέφωνα:** 210 3393364  
210 3393458  
**Fax :** 210 3393329

Αθήνα, 27 Δεκεμβρίου 2005

Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397

Αποστολή με ηλεκτρ. ταχυδρομείο

ΠΡΟΣ :

*Όπως ο πίνακας αποδεκτών*

**Θέμα: Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας**

1. Με τις διατάξεις του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α', 11-2-2004), άρθρα 1-4, καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού το σύστημα **Διοίκησης μέσω Στόχων**, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ως **Διοίκηση μέσω Στόχων** ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

2. Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων καθώς και οι υπάλληλοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.

3. Με την παρούσα εγκύκλιο παρέχονται οι αναγκαίες διευκρινίσεις για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων. Συγκεκριμένα, στις παρ. 4-11 της εγκυκλίου αυτής προσδιορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών σκοπών και των επιμέρους στόχων για κάθε Υπηρεσία. Στην παρ. 12 παρατίθενται οι προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας, στις παρ. 13-14 παρέχεται, για τη διευκόλυνση των Υπηρεσιών, κατάλογος για τον έλεγχο της στοχοθεσίας και στις παρ. 15-20 παρατίθεται το σύστημα παρακολούθησης της εκπλήρωσης των στόχων. Τέλος, στις παρ. 21-22 αναφέρονται οι καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες για την εφαρμογή του συστήματος **Διοίκησης μέσω στόχων**.

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

4. Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:

❖ Κατά τους μήνες Νοέμβριο / Δεκέμβριο, ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το επόμενο έτος.

❖ Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών σκοπών του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης ή

Τμήματος αντίστοιχα, με τους οποίους καθορίζουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

❖ Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα.

❖ Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

5. Βάσει των ανωτέρω, η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχεί στην ιεραρχική διάρθρωση της οργανωτικής δομής κάθε φορέα. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας αντιστοιχούν σκοποί, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Στις θέσεις που βρίσκονται στη βάση αντιστοιχούν οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Συνεπώς, όσο πλησιάζει κανείς προς τη βάση της πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση.

6. Παρατηρούμε ότι στη φάση καθορισμού των στόχων ακολουθείται προσέγγιση "από την κορυφή προς τη βάση", δηλαδή ολοκληρώνεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο και κατόπιν γίνεται η στοχοθεσία στο ιεραρχικά κατώτερο. Αντίθετα, κατά την υλοποίηση των στόχων ακολουθείται η αντίστροφη πορεία ("από τη βάση προς την κορυφή"). Πρώτα εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών.

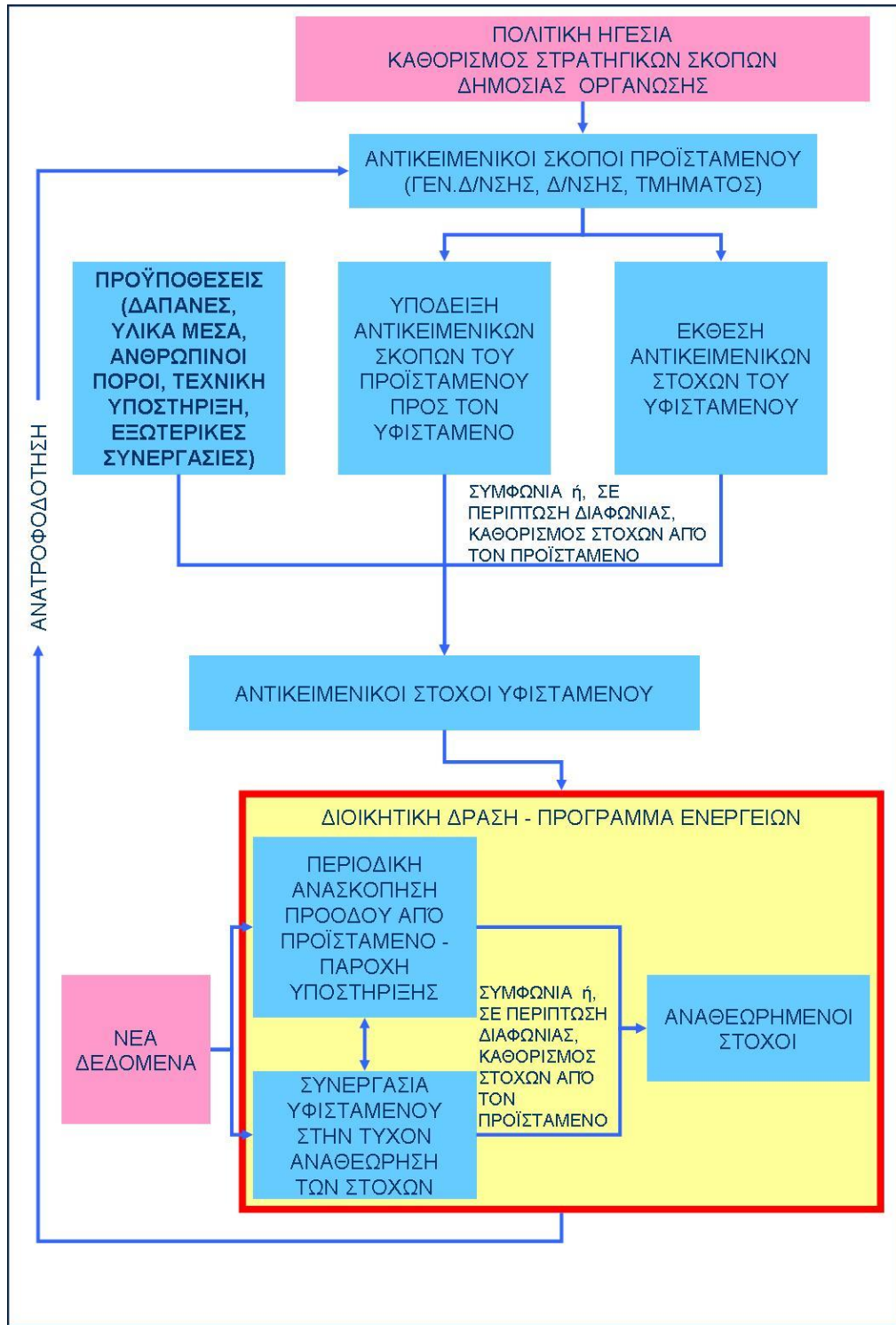
7. Γίνεται αντιληπτό ότι οι παραπάνω διαδικασίες θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο ουσιαστικό ώστε να συνθέτουν ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο σε σαφείς στόχους.

8. Επισημαίνεται ότι όλοι οι επιμέρους στόχοι πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο διαρθρωμένοι ώστε να συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, όλοι μαζί δε να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών που έχουν τεθεί σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας.

9. Τονίζεται ότι σε κάθε διοικητικό επίπεδο, οι στόχοι διαμορφώνονται και συγκεκριμενοποιούνται κατόπιν **συνεργασίας και συμφωνίας** μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι δεν τίθενται αυθαίρετα από τον προϊστάμενο, αντιθέτως οι υφιστάμενοι συμμετέχουν αποφασιστικά στον καθορισμό τους.

10. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων αναφορικά με τους στόχους που πρέπει να τεθούν, αυτή αρχικά επιλύεται με καλόπιστο διάλογο και εποικοδομητική συνεργασία. **Εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση**, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Σε αυτήν την περίπτωση **εξηγεί και τεκμηριώνει** τις απόψεις του στους υφισταμένους του και δεν επιβάλλει απλά τις αποφάσεις του.

11. Άλλωστε, κατά την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων, είναι σημαντικό οι υφιστάμενοι να λειτουργούν με σχετική αυτονομία, πράγμα που σημαίνει ότι η δράση τους για την επίτευξη των στόχων πρέπει να συνοδεύεται και από την αναγκαία αποσυγκέντρωση και εκχώρηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών όπου κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει την υλοποίηση του δικού του προγράμματος δράσης (βλ. σχεδιάγραμμα 1).



Σχεδιάγραμμα 1

Προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας

12. Η συγκεκριμενοποίηση των στόχων που περιγράφονται σε αντίστοιχα προγράμματα δράσης πρέπει να περιλαμβάνει:

- ❖ Ιεράρχηση των επιδιώξεων, προσδιορισμό των κρίσιμων και καίριων δραστηριοτήτων
- ❖ Διαφοροποίηση σε επιμέρους στόχους
- ❖ Προσδιορισμό των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης καθώς και της κατανομής των ευθυνών και αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα και υπάλληλο
- ❖ Περιγραφή των συνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων
- ❖ Υπολογισμό και εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δαπάνες κλπ)

- ❖ Καθορισμό συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος εκπλήρωσης των στόχων.

#### Κατάλογος Ελέγχου στοχοθεσίας

13. Θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι η υποστήριξή του τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από τη διοικητική ιεραρχία.

14. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις της παρ. 1(α), άρθρο 3 του ν.3230/2004, η διαδικασία στοχοθεσίας ξεκινάει με απόφαση του Υπουργού ή του Οργάνου Διοίκησης κάθε φορέα, με την οποία γνωστοποιούνται και κατανέμονται στις οικείες Υπηρεσίες οι στρατηγικοί στόχοι για το επόμενο έτος. Στη συνέχεια, οι στρατηγικοί στόχοι αναλύονται σε επιμέρους ενέργειες, οι οποίες είναι δυνατόν και αυτές με τη σειρά τους να εξειδικεύονται. Ειδικότερα, κατά την διαδικασία καθορισμού **του κάθε επιμέρους στόχου** πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω υπό μορφή ερωτήσεων – απαντήσεων, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών (βλ. πίνακα 1). Καθίσταται σαφές ότι τα ερωτήματα αυτά διαμορφώνονται/ εμπλουτίζονται/ διαφοροποιούνται βάσει των ιδιαίτερων αναγκών/ χαρακτηριστικών της κάθε υπηρεσίας.

**Πίνακας 1:**

| <b>ΕΡΩΤΗΣΗ</b>  | <b>ΑΠΑΝΤΗΣΗ</b> |
|---|-----------------|
| 1. Ποιος είναι ο στόχος;  |                 |
| 2. Έχει λάβει υπόψη του το στρατηγικό σκοπό της Υπηρεσίας;  |                 |
| 3. Υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη για την επίτευξή του;   |                 |
| 4. Βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων;                               |                 |
| 5. Χρειάζεται, για την επίτευξή του, συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες;   |                 |
| 6. Είναι επαληθεύσιμος (δηλαδή στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου μπορούμε να γνωρίζουμε αν εκπληρώθηκε ή όχι); |                 |
| 7. Είναι σαφής, μετρήσιμος, ρεαλιστικός, εφικτός και χρονικά προσδιορισμένος;   |                 |
| 8. Είναι αναπροσαρμόσιμος;  |                 |
| 9. Ποια είναι τα επιμέρους βήματα / οι αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή του;               |                 |
| 10. Έχει δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους μετόχους να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά;                               |                 |
| 11. Έχει καταστεί γνωστός σε όλους τους μετόχους εγγράφως και με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;                            |                 |

|   |  |
|---|--|
| 12. Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις (δαπάνες, υλικά μέσα, ανθρώπινοι πόροι, τεχνική υποστήριξη, εξωτερικές συνεργασίες) για την επίτευξή του; |  |
| 13. Καθορίζεται ανάλογα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ασκεί κάθε υπάλληλος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της οργανικής του μονάδας;               |  |

Παρακολούθηση εκπλήρωσης των στόχων

15. Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 3230/2004, η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων, που είναι το αποτέλεσμα των ανωτέρω βημάτων, περιβάλλεται τον τύπο Απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης. Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 3 του ν. 3230/2004, στην απόφαση αυτή καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων (άρθρο 5, παρ. 4 του ως άνω νόμου), το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

16. Η εν λόγω Απόφαση κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων καθώς και για το χρόνο υλοποίησής τους.

17. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η συχνότητα των οποίων καθορίζεται από τον άμεσο προϊστάμενο αλλά *δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου*, γίνεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων και αποφασίζεται τυχόν επανακαθορισμός τους ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

18. Οι στόχοι, στο σύνολό τους ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Όλοι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) εφόσον έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό, όπως για παράδειγμα μια ενδεχόμενη αλλαγή στις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας ή στην εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους και εγκρίνεται με Απόφαση του αρμόδιου οργάνου Διοίκησης.

19. Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η στοχοθεσία είναι μια διαρκώς ανατροφοδοτούμενη και δυναμική διαδικασία, με διαδοχικές επιμέρους φάσεις οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους μέσω της διαρκούς καθοδήγησης, την ευθύνη της οποίας φέρει ο άμεσος προϊστάμενος.

20. Επισημαίνουμε ότι σύντομα θα ακολουθήσει εγκύκλιος της Υπηρεσίας μας στην οποία θα παρέχονται διευκρινίσεις σχετικά με θέματα εφαρμογής δεικτών και θα παρέχονται παραδείγματα δεικτών για διάφορους τομείς δημόσιας πολιτικής.

21. Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να υλοποιηθεί η διαδικασία στοχοθεσίας για το έτος 2006 σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η κείμενη νομοθεσία. Αρμόδιες Διευθύνσεις για την προώθηση των σχετικών διαδικασιών είναι οι Διευθύνσεις/τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όπου αυτές δεν υφίστανται οι Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού.

22. Στο σημείο αυτό, επισημαίνουμε την πρόβλεψη του ν. 3230/2004, άρθρο 6, παρ. 1-2 για την έκδοση Προεδρικών Διαταγμάτων, με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομίας και Οικονομικών και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, με τα οποία συνιστώνται στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας, σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος και καλούμε τις Υπηρεσίες που δεν έχουν ακόμη συστήσει τις εν λόγω μονάδες να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες.

23. Η παρούσα εγκύκλιος βρίσκεται στο δικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr) στη *διαδρομή Δημόσια Διοίκηση / Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας*. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες θα απευθύνονται στη *Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης*.

24. Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, των Περιφερειών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, καθώς και η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ του ΥΠΕΣΔΔΑ παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν.

**Ο Υπουργός**

**Προκόπιος Παυλόπουλος**

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ**

1. Όλα τα Υπουργεία
- α) Διευθύνσεις/Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας
- β) Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
2. Όλες τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες  
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
3. Όλες τις Ανεξάρτητες Αρχές  
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
4. Όλες τις Περιφέρειες  
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
5. Όλες τις Ν.Α.  
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
6. ΥΠΕΣΔΔΑ  
Διεύθυνση Οργάνωσης & Λειτουργίας ΟΤΑ

**ΚΟΙΝ:**

1. Γραφείο κ. Πρωθυπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών και Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων Υπουργείων και Γενικών Γραμματειών
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων Περιφερειών
5. Γραφεία κ.κ. Νομαρχών
6. Α.Δ.Ε.Δ.Υ.
7. Π.Ο.Ε. Ο.Τ.Α.

**Εσωτερική Διανομή :**

1. Γραφείο κ. Υπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Διευθυντών
5. Γραφεία κ.κ. Διευθυντών
6. Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων
7. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων (προκειμένου να εισαχθεί η παρούσα εγκύκλιος στην ιστοσελίδα της ΓΓΔΔΗΔ στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση / Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας)